

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Диагностика системы управления персоналом в цехе 450**  
**АО «НПК «Уралвагонзавод»**  
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Ванчугов Сергей Вячеславович  
обучающийся группы БМ-53зНТ,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Воробьева И.В.  
к. психол. н., доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 450 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1. Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	11
1.3. Оценка диагностики системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	25
Вывод по 1 главе.....	30
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 450 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	31
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию диагностики системы управления персоналом в цехе 450.....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом персонала в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	38
2.3. Прогноз планируемой социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	49
ГЛОССАРИЙ.....	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Диагностика системы управления персоналом – это исследовательская деятельность, направленная на, анализ и оценку проблем развития системы менеджмента организации, а также на повышение его эффективности.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов[15].

Главная цель диагностики системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Человеческие ресурсы являются ключевым фактором в работе организации. Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни компании, способной многократно повысить ее эффективность, и понятие «управление персоналом» рассматривает достаточно широкий диапазон: от экономических и статистических до философских и психологических.

Диагностика системы управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с персоналом, а также использование отечественной и зарубежной науки с применением лучшего опыта производства.

Управление предприятием можно подразделить на две части: управление деятельностью и управление людьми. К управлению деятельностью относят планирование деятельности, постановку производственных задач, создание системы измерения производимой работы, контроль выполнения заданий. Управление людьми состоит из обеспечения сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровой политики, обучения, информирования, мотивации работников и других важных составных частей работы руководителя как менеджера[10].

В связи с выше изложенным, становится очевидна актуальность данной темы.

**Основная цель** выпускной квалификационной работы – опираясь на теоретические исследования основ системы управления персоналом, выполнить диагностику ее состояния на исследуемом предприятии, разработать мероприятия направленные на улучшение диагностики системы управления и системы управления персоналом в целом и дать оценку экономической эффективности предлагаемых мер.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать общую характеристику предприятия.
2. Проанализировать систему управления персоналом на предприятии.
3. Оценить диагностику системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Разработать проект мероприятий по совершенствованию диагностики системы управления и системы управления персоналом в целом для предприятия.

5. Проанализировать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

6. Выполнить прогноз планируемой социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию диагностики системы управления и системы управления персоналом в целом.

**Объект исследования** – система управления персоналом.

**Предмет исследования** – диагностика системы управления персоналом.

Информационными источниками исследования являются документы бухгалтерской отчетности предприятия, устав, организационная структура предприятия, информационные ресурсы.

Теоретической основой исследовательской работы послужили научные труды отечественных ученых Базарова Т.Ю., Бухалкова М.И., Веснина В.Г., Егоршина А.П., Зайцевой Т.В., Кибанов А.Я., Маслова Е.В., Федосеева В.Н..

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы исследования:**

теоретические – методы, используемые для выработки методологических оснований исследования (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия, экономико-математические модели, моделирование);

эмпирические – методы для анализа проблемной ситуации и разработки проектного решения (анализ результатов деятельности организации, анализ деятельности менеджера, анкетирование, наблюдение, проектирование, использование специальных методов исследования систем и практики управления персоналом (фотография рабочего дня, специальные тесты, кейсы и пр.), экономико-математические расчеты и др.).

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

## **ГЛАВА 1. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 450 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **1.1. Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Полное фирменное наименование: Акционерное общество «Научно-Производственная Корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского. Общество является государственным унитарным предприятием, находящимся в государственной собственности Российской Федерации.

Предприятие расположено по адресу: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Генеральный директор предприятия – Потапов Александр Валерьевич.

Основной деятельностью является производство и продажа железнодорожного подвижного состава, коммунальной и сельскохозяйственной техники, а также военной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском регионе.

100 % акций находятся в собственности Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Уставный капитал общества на 31.12.2016 составляет 60 480 млн. рублей и разделены на обыкновенные именные бездокументарные акции – 50 020 205 шт.

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также Уставом.

Партнерами УВЗ являются Рособоронэкспорт и Министерство обороны, крупнейшие отечественные грузоперевозчики.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Программа развития корпорации, утвержденная советом директоров корпорации, является одним из важнейших элементов стратегии корпорации на период до 2020 года.

Задачей Программы является повышение стоимости бизнеса Корпорации за счет:

- эффективной системы поддержки и оборота инноваций;
- повышения кадрового потенциала;
- повышения и поддержки критических технологий;
- качественной модернизации научно-производственной базы;
- создания новых, востребованных рынком продуктов;
- эффективного управления качеством и издержками;
- эффективного управления инновационными проектами.

В состав корпорации входят предприятия расположенные по всей территории Российской Федерации.

Производственные предприятия:

- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»;
- г. Нижний Тагил возглавляет интегрированную структуру;
- ОАО «Завод № 9», г. Екатеринбург;
  - ОАО «Уралтрансмаш», г. Екатеринбург;
  - ОАО «ЧТЗ-Уралтрак», г. Челябинск;
  - ОАО «НПО «Электромашина», г. Челябинск;
  - ОАО «Рубцовский машиностроительный завод», г. Рубцовск;
  - ОАО «КБТМ», г. Омск.

Научно-исследовательские институты:

- ОАО «ВНИИТрансмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «НИИ Двигателей», г. Москва;
- ОАО «ЦНИИ Материалов», г. Санкт-Петербург;
- ОАО ЦНИИ «Буревестник», г. Нижний Новгород;
- ОАО «ВНИТИ», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УралНИТИ», г. Екатеринбург.

Конструкторские бюро:

- ОАО «Спецмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УКБТМ», г. Нижний Тагил;
- ОАО «Муромское СКБ», г. Муром.

В структуру предприятия входят: вагоностроительный завод,

металлургический завод, инструментальный завод, механосборочный завод, завод нестандартного оборудования, завод товаров народного потребления, энергетическое производство, проектно - строительный комплекс, вспомогательные службы (включая автотранспортный цех, цех благоустройства, ремонтно-строительный цех, складское хозяйство).

Основным структурным элементом АО «НПК «Уралвагонзавод» являются цеха, которые подразделяются на производственные участки и рабочие места. Все цеха имеют примерно одинаковую структуру.

Цех 450 является вспомогательным структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Цех занимается разработкой и производством нестандартизированного оборудования, как по своим чертежам, так и по чертежам заказчиков. Производство в основном мелкосерийное.

Основной целью цеха 450 является, ведение хозяйственной деятельности, и выполнение производственного плана с целью получения прибыли за счет превышения доходов от реализации произведенной продукции (работ, услуг) над расходами по ее производству. Реализация этой цели осуществляется посредством решения главных задач:

- выпуска цехом конкурентоспособной и качественной продукции отвечающей запросам и требованиям потребителя;
- обеспечение защиты государственной тайны и коммерческой информации в соответствии с действующими законодательными актами и нормативными распорядительными документами;
- формирование стабильного трудового коллектива путем подбора, расстановки и обучения персонала, его дальнейшее развитие.

Цех 450 имеет линейно-функциональную структуру управления. Данная структура сформирована по основным производственным направлениям деятельности цеха, связана с разделением труда основных, вспомогательных рабочих, служащих. Факторы, которые определяют управленческую структуру: масштаб производства, характер деятельности, разнообразие видов профессиональной деятельности, норма управляемости, особенности технологии производства цеха, ресурсы. Норма управляемости



зависит от предельного количества работников, которыми в данных условиях можно эффективно руководить. Организационная структура цеха 450 представлена на рисунке 1.



Рис.1 Организационная структура цеха 450

Цех состоит из 4 производственных участков.

Участок №1 - участок сварочных операций. Выполняются работы по сборке сваркой (эл. сварка в CO2 и контактная), пайка.

Участок №2 – участок механической обработки. Выполняется весь спектр работ по механической обработки деталей из металла. Токарная обработка, фрезерование, сверление, шлифование, притирка и т.д.

Участок №3 – участок основной сборки. Выполняются операции: отрезка труб, гибка ручная, гибка на станках с ЧПУ, окончательная сборка, сварка, пайка ТВЧ, развальцовка, запрессовка, испытание, наладка, транспортировка в пределах цеха.

Участок №4 – малярный участок. Выполняются операции: очистка, окраска, сушка, обезжиривание.

Возглавляет цех начальник цеха, который назначается и освобождается Генеральным директором по представлению заместителя Генерального директора по производству, согласованному с заместителем Генерального

директора по управлению персоналом и связям с общественностью.

Заместитель начальника цеха по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХ, АХО, ПДБ. Обеспечивает производство инструкциями по эксплуатации технологического, энергетического оборудования и коммуникаций, правилами техники безопасности на рабочих местах, а также инструкциями по эксплуатации основных производственных средств.

Служба ПДБ – обеспечивает ритмичную работу цеха в соответствии с производственной программой и сменно-суточными заданиями. Разрабатывает нормативно-плановые расчеты по определению сроков подач и норм заделов в производстве, а также составлением сменно-суточных заданий по участкам.

Служба энергетика – обеспечение бесперебойной, экономичной и безаварийной работы всего энергетического оборудования. Соблюдение и выполнение графиков по всем видам работы и проверка всех видов защит.

Служба механика – обеспечение работоспособности всего оборудования в цехе, а также за установку и демонтаж оборудования.

Служба БИХ – определение потребности цеха в инструменте и оформление по нему норм расхода в инструментальном отделе и своевременная их корректировка. Выполнение планов заказа инструмента, технологической оснастки и их ремонта.

Служба АХО – обеспечение чистоты и порядка всех производственных и бытовых помещений цеха и прилегающих к нему территорий.

Главный инженер осуществляет руководство технологическим бюро, бюро маршрутных технологий, бюро информационных технологий. Обеспечивает производство необходимой для изготовления документации:

КД, техпроцессы, паспорта на новые виды продукции. Также обеспечивает своевременное написание программ для станков с ЧПУ.

Технологическое бюро – обеспечение производства конструкторской и технологической документацией, её разработка и хранение.

Бюро маршрутных технологий – обеспечение оборудования с ЧПУ необходимыми программами для их правильной и бесперебойной работы.

Бюро информационных технологий – обеспечений производства необходимыми вычислительными мощностями, настройка, наладка компьютерной техники. Обеспечение информационной безопасности.

Личный стол – ведение учета личного состава цеха, сводного табельного учета. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами и распоряжениями по заводу.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» применяются функциональная и профессиональная формы разделения труда.

Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работниками функций. По этой системе в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха, зам. начальника цеха по производству, зам. начальника цеха по подготовки производства, главного инженера и начальников подразделений, и на обслуживающий персонал, подчиняющийся последним.

Кадровую работу ведет менеджер по персоналу, который находится в подчинении отдела кадров, а он в свою очередь подчиняется директору по персоналу.

Менеджер по персоналу совместно с отделом кадров занимается комплектованием необходимыми кадрами, в строгом соответствии со

штатным расписанием, контролирует правильную расстановку кадров в соответствии с занимаемыми должностями.

Профессиональное разделение труда осуществляется по специальностям и профессиям.

Категории персонала - руководители, специалисты, служащие, работники.

Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, оговариваемые в должностных инструкциях и контрактах.

Динамика численности персонала цеха 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014 -2016 года представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Численность персонала цеха 450 за 2014 – 2016 года

показатель	2014	2015	2016	Изменение численности 2014/2016	
	Чел.	Чел.	Чел.	Чел.	%
Численность персонала	165	167	171	+6	103,6
Основные рабочие	109	115	111	+2	101,8
Вспомогательные рабочие	27	27	29	+2	107,4
руководители	16	16	17	+1	106,3
специалисты	10	7	9	-1	90
служащие	3	2	5	+2	166,6

Из приведенных в таблице 1 данных видно, что среднесписочная численность работников в цехе 450 в 2016 году составила 171 человек, что на 6 человека больше, чем в 2014 году.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала. Процедура обеспечения предприятия персоналом осуществляется на основе разработанной концепции, которая, в свою очередь, формируется с учетом специфики проводимой предприятием кадровой политики, стоящих перед

ним долгосрочных задач, количества и качества занятых работников и ряда других факторов.

До начала планирования изучается:

- штатное расписание (с указанием числа занятых и вакантных мест подразделения);
- анкетные, личные данные сотрудников, в том числе сведения о дополнительных навыках (совмещённых профессиях);
- показатели текучести кадров (по отделам, участкам) и ее причины;
- кадровая политика подразделения (ориентирована она на внутреннюю или внешнюю среду пополнения кадров, т.е. нацелена на удержание сотрудников или набор новых);
- уровень заработной платы и другие материальные составляющие мотивации.

Собранные данные анализируются, и определяются имеющиеся в подразделении кадровые ресурсы.

Прием на работу в АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляется исходя из следующих основных принципов:

- создание высокопрофессионального, работоспособного коллектива, заинтересованного в развитии предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод» и получении устойчивой прибыли;
- обеспечение равной возможности к занятию вакантных должностей в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого кандидата.

Требования предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые предъявляются к персоналу, претендующему на определенные вакансии.

Требования к персоналу, предъявляемые в цехе 450:

Способности:

- уровень полученного образования;
- необходимые знания (основные и дополнительные);
- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;

- опыт работы в определенных должностях;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Свойства:

- личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;
- способность к восприятию профессиональных нагрузок;
- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки:

- сфера профессиональных интересов;
- способность к обучению;
- заинтересованность в работе на определенной должности,
- ясность профессиональных перспектив.

Набор персонала в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри подразделения, так и за его пределами. Самыми распространенными источниками найма на работу являются: объявления в газетах; учебные заведения (техникумы, училища, институты и т. д.); службы по трудоустройству; объявления по телевидению; рекомендации друзей и родственников.

Работники реализуют право на труд путем заключения письменного трудового договора.

Регламентирующей документацией по найму и приему персонала являются ТК РФ, а также локальные акты и нормативные документы, должностные инструкции в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Процесс отбора персонала в цехе 450 АО НПК «Уралвагонзавод» является многоэтапным.

Основные этапы:

- предварительная отборочная беседа с начальником цеха и руководителями подразделений;
- заполнение трудового договора и анкеты;
- собеседование с менеджером по персоналу в подразделении;
- проверка службой безопасности;
- медицинский осмотр

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт,

квалификация, деловые качества, физические характеристики и потенциальные возможности кандидата.

Процесс адаптации работников в АО «НПК «Уралвагонзавод» непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу, где с новичком проводят небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомят с предприятием, цехом, где ему предстоит работать.

Функция управления адаптацией работников Общества возлагается на отдел подготовки кадров АО «НПК «Уралвагонзавод».

Затем нового работника направляют на его рабочее место и представляют непосредственному руководителю. Руководитель, в свою очередь, проводит знакомство работника с коллегами по работе и рабочим местом, должностной инструкцией и со своими обязанностями с уточнением требований и назначает ему наставника из числа квалифицированных рабочих.

Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности предприятия.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам нового сотрудника сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе - гарантия стабилизации кадров.

При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала в цехе 450 учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства.

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение на год в АО «НПК «Уралвагонзавод», а именно в цехе 450 существуют следующие варианты обучения:

- методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.;

- методы индивидуального активного обучения – за обучаемым работником представляется наставник;

- развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

В подразделении существует три варианта проведения занятий:

- непосредственно на рабочем месте;
- на базе предприятия (на территории, но не на рабочем месте);
- вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях).

Проблемы, связанные с обучением на рабочем месте, частично решаются путем подготовки наставников. Наставнику предоставляют краткую инструкцию, которой он должен следовать.

Постоянно проводится обучение персонала в отделе технического обучения предприятия, в различных институтах повышения квалификации. Рабочие ежегодно проходят обучение в своей профессии и охране труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося разряда (категории) или на повышение разряда (категории). Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность 1 раз в 5 лет, и 1 раз в 3 года проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности, целью которой является: принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

Организация и планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва. В АО «НПК «Уралвагонзавод» существует Положение «О создании резерва на приоритетные рабочие профессии» и Положение «О создании резерва на замещение руководящих должностей».

Настоящие Положения разработаны в целях подготовки высококвалифицированных рабочих приоритетных профессий



руководителей, и мотивации работников к высокоэффективному труду и развитию.

Они направлены на решение следующих задач:

- полное и своевременное обеспечение потребности комбината в высококвалифицированных рабочих кадрах приоритетных профессий и компетентных руководящих кадров;

- обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда;

- достижение оптимальной расстановки и рациональной ротации руководящих кадров;

- мотивации персонала, создание перспективы профессионального роста, раскрытие и эффективное использование потенциала работников.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет в цехе, а в частности и на АО «НПК «Уралвагонзавод» значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в цехе. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски цеха при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами цеха, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями и стратегией ее развития.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения определяются потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов».

На втором этапе – разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводится в зависимости от потребностей цеха, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд компании может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение.

Задача четвертого этапа – так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Для полноценной работы с кадровым резервом разработано Положение о формировании кадрового резерва. Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом предусмотрена система отчетности для ответственных должностных лиц.

Параллельно с положением о формировании кадрового резерва составляется перечень должностей, подлежащих резервированию и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов. Для качественного проведения аттестации персонала, создано на предприятии Положение «Об аттестации руководителей, специалистов и служащих АО «НПК «Уралвагонзавод».

Аттестация проводится на основании приказа генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод». В приказе о проведении аттестации должны

быть отражены причина проведения аттестации, состав членов аттестационной комиссии, с указанием занимаемых ими должностей, сроки проведения аттестации.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих Общества представляет собой комплексную оценку деловых, личностных качеств работников, результатов их труда с целью определения соответствия работника занимаемой должности или предполагаемому назначению (продвижению) на вышестоящие и иные должности, а также формирования индивидуальных программ обучения и развития.

Руководители и специалисты, вновь поступающие в организацию, должны пройти вводный инструктаж.

Не позднее 1 месяца со дня вступления в должность они проходят проверку знаний по охране труда в общезаводской комиссии.

Руководители производств, управлений и цехов, связанные с организацией и проведением работы непосредственно на производственных участках, а также осуществляющие контроль и технический надзор, подвергаются периодической проверке знаний по безопасности труда не реже 1 раза в 3 года, если эти сроки не противоречат установленным специальными правилами и требованиями.

Лица, не сдавшие экзамены по безопасности труда, могут быть отстранены от занимаемой должности руководителем организации при условии повторной сдачи экзаменов в срок не позднее одного месяца после первой сдачи. Вопрос о соответствии занимаемой должности не прошедших проверку знаний решает руководитель организации.

Организация оплаты труда и поощрения. В зависимости от условий организации производственного процесса, применяются следующие системы оплаты труда:

- повременная;
- повременно-премиальная;
- сдельная;
- сдельно-премиальная.

Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда руководителей, специалистов, служащих,

работников вспомогательных и обслуживающих производств, лиц, работающих на условиях штатного совместительства, а также при оплате труда рабочих основных профессий.

Повременная заработная плата рассчитывается путем перемножения установленной тарифной ставки на количество фактически отработанных часов.

Если работнику установлен должностной оклад (оклад), то его заработная плата рассчитывается путем деления оклада на календарное количество рабочих часов и умножения на фактически отработанное количество часов.

Сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда используются при оплате труда работников основного производства, где имеется конечный показатель выполняемой работы.

При сдельной оплате труда заработная плата работника определяется исходя из установленного работнику разряда, тарифной ставки и норм выработки. Размер сдельной заработной платы каждого работника зависит от конечного результата работы.

Оплата труда работников осуществляется по единой тарифной системе, основу которой составляют часовые тарифные ставки и месячные должностные оклады. Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в строгой зависимости от выполнения показателей производства.

Тарифные ставки рабочим устанавливаются согласно тарифным сеткам по присвоенным тарифным разрядам и выполняемым работам.

С целью увеличения заинтересованности работников в конечных результатах своего труда, повышения производительности и эффективности производства в организации утверждено «Положение о премировании».

Начисление премии производится за фактически отработанное время:

- рабочим – на заработную плату по сдельным расценкам, тарифным ставкам или установленным окладам;
- руководителям, специалистам и служащим – на должностной оклад.

Начисление и выплата премии рабочим производится за истекший период. Начисление и выплата премии руководителям, специалистам и служащим производится месяцем позднее.

К основной заработной плате работников АО «НПК «Уралвагонзавод» начисляются следующие виды надбавок и доплат:

- доплата за работу в вечернее и ночное время;
- доплата за работу во вредных и тяжелых условиях;
- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
- оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года, устанавливается вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от стажа работы.

Положением об оплате труда руководителей высшего звена на предприятии Корпорации была разработана, и внедрена Положением № 20 – 1/883 от 22.09.10 система ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Установление целей и КПЭ руководителей высшего звена управления производится на основе Карты КПЭ Общества, утвержденной Советом директоров.

Оценка эффективности деятельности руководителей производится на основе сравнений фактических значений ключевых показателей эффективности за отчетный период (квартал, год) с их плановыми значениями за тот же период.

При этом переменная часть заработной платы руководителей ставится в прямую зависимость от уровня эффективности его деятельности за отчетный период (квартал, год) и включает в себя:

- премирование по итогам отчетного квартала;
- вознаграждение по итогам работы за год.

Премия по итогам отчетного квартала выплачивается ежемесячно в течение квартала, следующего за отчетным, в размере 1/3 от рассчитанной премии за квартал.

Расчет вознаграждения по итогам работы за год производится в апреле года, следующего за отчетным годом.

Регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом.

Цех 450 является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Его деятельность регламентируется Уставом АО «НПК «Уралвагонзавод», утвержденным общим собранием акционеров.

В целях формирования и правового регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между работниками АО «НПК «Уралвагонзавод», представленными профсоюзным комитетом АО «НПК «Уралвагонзавод» профсоюза работников машиностроения заключается Коллективный договор.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор заключается на срок не более 3-х лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором.

Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более 3-х лет.

С целью обеспечения эффективной работы цеха, периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления производством, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.

Трудовая дисциплина – это обязательное для всех работников подчинение правилам внутреннего трудового распорядка, т.е. правилам поведения, определенным в соответствии с Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами производства.

В целях проведения политики, направленной на укрепление трудовой дисциплины, в производстве систематически проводятся рейды по проверке трудовой дисциплины на местах, результаты которой потом прорабатываются на собраниях и оповещаются на корпоративном сайте и в газете «Машиностроитель».

Распорядительные воздействия руководства цеха, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по производству, обязательны к выполнению работниками, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства. К ним относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри подразделения, увольнения с работы;
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
- присвоение квалификации и разрядов;
- организации производственной практики.

Руководство цеха применяет к работникам меры материальной ответственности, взыскивая с работников или удерживая из их заработной платы материального ущерба, которое понесло производство (порча или утрата документов или оборудования, простой предприятия), а так же меры дисциплинарной ответственности, объявляя замечания, выговоры и др. вплоть до понижения в должности и даже увольнения.

Прямые методы управления персоналом являются мощным рычагом достижения поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без искажений реализуются на нижестоящих уровнях управления. Это особенно актуально на таком подразделении, как цех 450 АО «НПК «Уралвагонзавод», имеющем многоуровневую систему управления.

Оценка результатов работы службы управления персоналом. При

организации системы управления персоналом на предприятии были сформированы цели, которые включают в себя определенные аспекты деятельности:

- обеспечение организации персоналом, его продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие;
- разработка стратегии управления персоналом с учетом изменений внешней среды;
- планирование и прогнозирование персонала;
- построение системы социального обеспечения и мотивации персонала предприятия;
- анализ современных подходов к формированию системы управления персоналом;
- анализ деятельности персонала предприятия;
- анализ качества жизни и планирование социального развития персонала.

Исследуя систему управления персоналом на предприятии можно выделить несколько субъектов системы управления персоналом:

- руководитель предприятия;
- заместитель руководителя, курирующий данную сферу деятельности;
- отдел кадров;
- отдел по охране труда.

Основные задачи отдела кадров:

- предоставление кадровых систем и управленческого инструментария;
- оформление трудовых отношений работников с работодателем;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- обучение персонала, повышение квалификации, переквалификация персонала;
- выявление очагов социальной напряженности, социальных проблем и, по возможности, их преодоление и решение;
- формирование механизма оценки эффективности труда персонала;
- участие в принятии решений по вопросам управления персоналом.



В своей деятельности все субъекты управления персоналом руководствуются рядом документов:

- ТК РФ;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о персонале предприятия;
- Кодекс корпоративной этики;
- Положение об аттестации персонала;
- Положение о премировании;
- Положение об охране труда на предприятии;
- Инструкция по кадровому делопроизводству.

Методы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод», можно объединить в три основные группы:

- организационно-административные, которые основываются на прямых указаниях руководства предприятия;
- экономические, связанные с материальным стимулированием;
- социально-психологические, использующиеся в целях повышения социальной активности работников и эффективности их труда.

Можно сделать вывод, что система управления персоналом в цехе 450 достаточно развита и охватывает все аспекты трудовых взаимоотношений.

### **1.3. Оценка диагностики системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В цехе 450 диагностика системы управления персоналом развита в недостаточной степени. Система управления диагностируется по двум направлениям:

1. Своевременное и качественное выполнение плана по выпуску продукции в цехе 450.
2. Уровень травматизма – количество несчастных случаев в цехе 450 за отчётный период.

Исходя из анализа выполнения плана и уровня травматизма, управляющему персоналу начисляется соответствующая премия. Недостатком такой диагностики заключается в том, что показатели выполнения плана и травматизма берутся общие по цеху 450, а не отдельно

по подразделениям.

В цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» необходимо расширить количество направлений по диагностики системы управления персоналом.

Была произведёна диагностика системы управления персонала по следующим направлениям:

- изучение стиля руководство управляющего состава;
- выявление потребностей сотрудников цеха 450;
- анализ руководящего состава на наличие необходимых знаний и

навыков для эффективного управления персоналом.

Для изучения эффективности работы руководящего состава цеха 450 необходимо установить стиль их работы, который принят в данной организации.

Для того чтобы определить стиль управления, необходимо установить ряд факторов: тип личности руководителя, уровень его воспитания, накопленный опыт, условия работы предприятия, стадия развития коллектива.

Для установления стиля руководства в цехе 450 было проведено исследование сотрудников по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева на основе опросника.

Результат проведенного опроса изображен на рисунке 2.

## Стиль управления

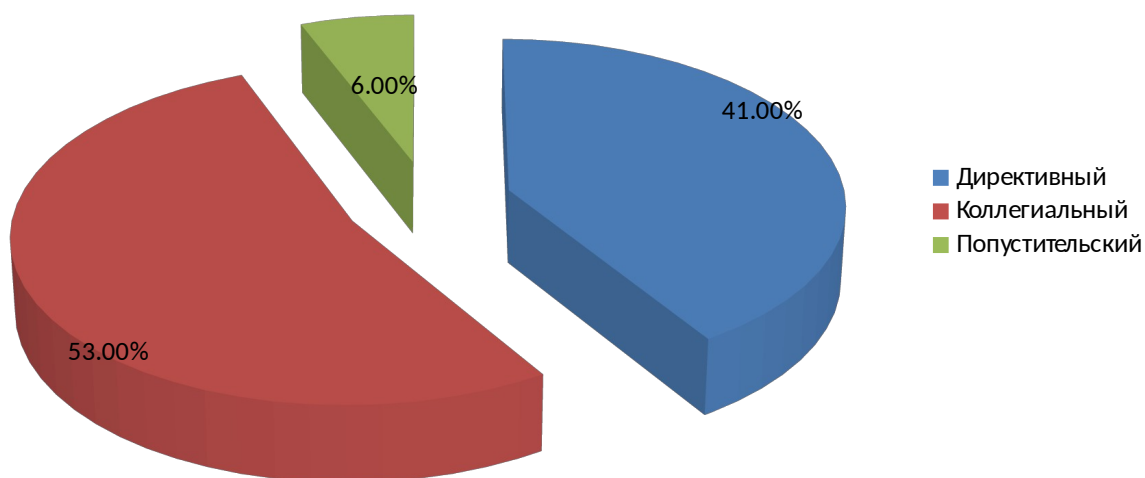


Рисунок 2 – Составляющие стиля руководства в цехе 450

Директивный компонент – ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент – снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными.

Коллегиальный компонент – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность.

Исследование показало, что в цехе 450 наблюдается допустимое сочетание коллегиального (в большем количестве) и директивного стиля

руководства. Руководство исследуемого цеха использует в большинстве собственное мнение и оценки. С сотрудниками руководство соблюдает необходимую дистанцию. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. В результате сочетания этих двух стилей управления является эффективным в рассматриваемом цехе.

Для выявления проблем системы управления персоналом было принято решение провести анонимный опрос рабочих цеха 450. Интересно что, на анонимный опрос рабочие легко соглашались, в отличие от опроса, в котором нужно указывать свои личные данные.

Для того чтобы определить потребности сотрудников был проведён краткий опрос, на вопросы работники были должны отвечать быстро, не задумываясь, для достижения большей правдивости. Опрос показал следующие усреднённые результаты удовлетворённости условиями труда сотрудников по 5-балльной шкале, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Карта удовлетворенности работой

Аспект	Баллы	Самые значимые аспекты	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
Организация труда	3,5		+	
Содержание труда	4,2	+	+	
Условия труда	3,2	+	+	
Заработная плата	2	+		+
Распределение премий	2	+		+
Отношения в коллективе	4		+	
Стиль и методы работы руководителя	3,5		+	
Отношения с руководителем	3,7		+	
Отношение администрации к нуждам работников	3,4		+	
Перспективы роста	2,7		+	
Средняя оценка	3,2		+	

По результатам опроса видно, что большая часть сотрудников проявляет недовольство своей заработной платой. Система материального поощрения сотрудников практически не используется, существует

определённая не ясность в начислении премий, в результате чего у персонала постоянно накапливается недовольство своей работой, снижается качество труда. Необходимо менять политику мотивации и стимулирования сотрудников.

Но также есть и свои плюсы в содержании труда. В связи с тем, что производство в рассматриваемом цехе мелкосерийное, работа постоянно изменяется. Это снижает монотонность работы, многие работники этим довольны и говорят, что работать интересно.

По причине того, что цех 450 считается вспомогательным, а не основным, существует ощутимая разница в заработной плате по сравнению с основным производством. Результаты сравнения средней заработной платы по основному производству АО «НПК «Уралвагонзавод» и вспомогательном цехе 450 представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты сравнения средней заработной платы.

Наименование профессии	Цех 450, руб.	Основное производство руб.	Разница в %.
Инженер-технолог 3 кат.	21000	25000	16
Инженер-конструктор 3кат.	20000	24500	18
Крановщик мостового крана 4 разряда	15000	23000	35
Слесарь механосборочных работ 5 разряда	25000	27500	9
Токарь 5 разряда	27000	31000	13
Фрезеровщик 5 разряда	28000	35000	20
Сварщик 5 разряда	35000	36500	4
Стропальщик 3 разряда	16000	20000	20
Табельщик	14000	15500	10
Средняя разница в %			16

Из таблицы 3 видно, что заработная плата по основному производству в среднем выше на 16%, чем в цехе 450. Это объясняет большое количество переводов из цеха 450 в другие цеха АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 4 – Количество переводов из цеха 450 в другие цеха

## АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016 гг.

Исследуемый год	Количество переводов из цеха 450
2014	16
2015	20
2016	18

Также, в цехе также было проведено исследование по наличию у руководителей необходимого образования по направлению – управление персоналом. В результате выяснилось, что из 17 руководителей, образование по профилю – управление персоналом имеется только у 5 человек, у остального руководящего состава высшее техническое образование, а начальника цеха имеет военное образование. Что объясняет отсутствие эффективных методов стимулирование персонала и странности во взаимодействие.

В результате диагностики можно сделать вывод, что основными проблемами управления персоналом в цехе 450, являются: неэффективная диагностика системы управления персоналом, отсутствие необходимого профильного образование большей части руководства цеха 450, отсутствие эффективной политики мотивации и стимулирования, а также неудовлетворённость, большей части персонала цеха, заработной платой.

### **Вывод по 1 главе**

Можно сделать вывод, что система управления в цехе 450 является высокоразвитым предприятием со своей организационной культурой.

Руководство организации уделяет достаточно большое внимание управлению персоналом. Об этом свидетельствуют постоянно проводимые мероприятия по работе с персоналом и показатели выполненной работы.

Анализ диагностики системы управления персоналом позволил выделить следующие недостатки:

1. недостаточное количество направление диагностики управления персоналом, что в свою очередь не позволяет в полной мере оценить систему управления в цехе.
2. отсутствие необходимого профильного образование большей части руководства цеха 450;
3. отсутствие эффективной политики мотивации и стимулирования;
4. неудовлетворительная система материального поощрения сотрудников.

**ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ  
450 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию диагностики системы управления персоналом в цехе 450.

Для решения проблем, выявленных при диагностики системы управления персоналом, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, мероприятия указаны в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».

№ п/п	Проблема	Мероприятия, применяемые для устранения этих проблем	Ответственные
1.	Диагностика системы управления персоналом развита в недостаточной степени	Разработка и применение системы KPI	Начальники всех подразделений цеха 450.
2.	Отсутствие необходимого образования у большей части руководящего состава цеха 450	Разработать «Положение об обучении руководящего состава, по направлению – управление персонала».	Начальник отдела обучения и подготовки кадров.
3.	Неудовлетворённость персонала заработной платой в цехе 450	Разработать «Положение о пересмотре системы оплаты и премировании в цехе 450».	Начальник ЦРО (центральный расчётный отдел)
4.	Отсутствие эффективной политики мотивации и стимулирования в цехе 450	Разработать «Положение о дополнительных нематериальных поощрениях персонала по результатам эффективного труда».	Начальник цеха, главный инженер.

Для решения проблемы недостаточного количество направлений диагностики управления персоналом, предлагается применение системы KPI.

KPI (Key Performance Indication или ключевые показатели эффективности) – это система, которая позволяет оценить эффективность работы организации в целом и каждого специалиста в отдельности.

С помощью ключевых показателей эффективности можно комплексно оценить работу системы управления персоналом. В наши дни система KPI



активно внедряется самыми передовыми компаниями по всему миру. Такая популярность объясняется тем, что при использовании ключевых показателей эффективности работодатели могут более объективно оценить работу своих сотрудников, а также мотивировать их на достижение целей компании. Технология KPI позволяет работникам лучше понять, что нужно делать, чтобы повысить свою эффективность. Под «эффективностью» в данном случае подразумевается не только объем работ за единицу времени, но и польза, полученная компанией по результатам этих работ.

Принципы разработки и применения KPI:

1. Принцип партнерства подразумевает установление партнерских отношений между системой управления персоналом, профсоюзами и самими работниками.

Это включает в себя:

- признание всеми заинтересованными сторонами того факта, что значительные организационные и культурные перемены требуют взаимопонимания и одобрения как самих преобразований, так и способа их осуществления;
- готовность к принятию и проведению в жизнь эффективных соглашений с профсоюзами и самими работниками;
- совместную разработку стратегии внедрения наилучшей практики и KPI;

2. Принцип перенесения усилий на главное направление, данный принцип означает:

- эффективное действие вертикальной коммуникации (сверху вниз и снизу-вверх), включая расширенный доступ к стратегической информации;
- передачу дополнительных полномочий сотрудникам в расчете на такие случаи, когда приходится оперативно принимать меры для исправления ситуаций, негативно влияющих на производство;
- передачу подразделениям ответственности за выбор и разработку собственных производственных показателей;
- дополнительную помощь сотрудникам, нуждающимся в повышении образовательного уровня, развитии количественного мышления.

3. Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Необходимо создать систему показателей оценки и отчетности, которая будет стимулировать на ответные действия со стороны сотрудника. Например – регулярно проводить отчетные совещания, темами которых будут имеющиеся в организации проблемы.

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности ведет к тому, что:

- разработка стратегий повышения производительности и оценка производственных показателей становятся, повторяющимися процессами. Другими словами, направление и содержание перемен постепенно видоизменяются на основе поступающей информации по мере того, как расширяются полномочия подразделений и создаются инновационные решения и идеи;

- существующую систему отчетности необходимо подвергнуть значительной модернизации, чтобы она стала компактной, эффективной, оперативной и нацеленной на принятие решений;

- общие показатели производственной деятельности будут скорректированы в соответствии с параметрами, выработанными на уровне подразделений.

4. Принцип согласования производственных показателей со стратегией. Показатели производственной деятельности не несут в себе ничего полезного до тех пор, пока они никак не связаны со стратегическими целями организации.

Последствия привязки производственных показателей к одному из основных принципов стратегии заключаются в следующем:

- критические факторы успеха формулируют до выбора показателей производственной деятельности;

- методология сбалансированной системы показателей должна быть глубоко осмыслена;

- ключевые показатели эффективности, производственные показатели и ключевые показатели результативности тесно взаимосвязаны

между собой. Эта связь должна быть явной, задокументированной и доводиться до сведения в отчетах через доску объявлений.

Внедрение KPI на предприятии решает важные задачи. Такие как:

1. Мотивация сотрудников. Согласно проведенным исследованиям, внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности повышает эффективность работы сотрудников минимум на 10%, в среднем на 20-30%.

2. Трансляция приоритетов и задач предприятия. Зачастую даже самые грамотные и опытные работники не понимают, что именно им нужно сделать для достижения целей компании. Внедрение системы показателей позволит точно транслировать сотрудникам приоритеты бизнеса.

3. Мониторинг эффективности работы предприятия. Корректно разработанная и внедренная система обеспечивает непрерывный мониторинг состояния дел во всей организации, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои.

4. Привлечение и удержание профессиональных специалистов. Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удерживать ценных работников в компании.

5. Оптимальное использование фонда оплаты труда. Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.

Система KPI хороша тем, что руководитель сам решает, какую работу он оценивает, что позволяет применить KPI ко всем подразделениям, учитывая при этом специфику их деятельности. Оцениваться может число операций по должностной функции, объем функций сверх норматива и

решение дополнительных задач и поручений руководителя сверх должностных функций[37].

Ключевые показатели эффективности при правильной разработке и внедрении является хорошим инструментом диагностики и мотивации.

Внедрение системы KPI, поручить непосредственно руководителям всех подразделений цеха 450. Контроль над внедрением системы KPI возложить на начальника цеха.

Также для совершенствования системы управления персонала в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» предлагаются следующие мероприятия:

«Положение об обучении руководящего состава, по направлению – управление персонала». Значимой проблемой, является дефицит знаний, навыков, умений или опыта для того, чтобы принимать решения, нести ответственность, участвовать в процессе принятия управленческих решений. Для решения указанной проблемы в цехе 450 есть обоснованная необходимость проводить повышение квалификации и обучение руководящего состава. Обучение необходимо разделить на внутриорганизационное и на обучение в высшем учебном заведении.

К разработке положения об обучении руководящего состава цеха 450 привлекается отдел обучения и подготовки кадров.

Структура положения состоит из:

#### 1. Общие положения

Настоящее положение направлено на обучение, в течение 3-х лет, всего руководящего состава цеха 450, по направлению – управление персоналом.

#### 2. Цели и задачи

Создание эффективного руководящего состава, который будет основываться в своей работе, современными принципами управления.

#### 3. Управление и контроль над процессом обучения

Управление и контроль над процессом обучения осуществляется начальником отдела обучения и подготовки кадров.

«Положение о пересмотре системы оплаты и премировании в цехе 450». Данное положение поможет снизить текучесть кадров, по причине большого количества переводов из цеха 450 в другие цеха АО «НПК «Уралвагонзавод».

К разработке положения о пересмотре системы оплаты и премировании цеха 450 привлекаются специалисты ЦРО.

Структура положения состоит из:

1. Общие положения

Положение направлено на пересмотр, в течение 6 месяцев, действующей системы оплаты и премирования сотрудников цеха 450.

2. Цели и задачи

Достижение конкурентной способности оплаты труда, по сравнению с другими подразделениями АО «НПК «Уралвагонзавод». Увеличение материальной удовлетворённости персонала цеха 450. Снижение количества переводов из цеха 450 в другие цеха АО «НПК «Уралвагонзавод».

3. Контроль за процессом пересмотра действующей системы оплаты и премирования персонала.

Контроль за процессом пересмотра системы материального стимулирования возложить на начальника ЦРО.

«Положение о дополнительных не материальных поощрениях персонала по результатам эффективного труда». Кроме материального стимулирование также не стоит забывать о не материальной составляющей мотивации персонала.

К разработке положения о дополнительных не материальных поощрениях персонала по результатам эффективного труда привлекаются: начальник и главный инженер цеха 450.

Структура положения состоит из:

1. Общие положения.

Положение направлено на создание дополнительных не материальных поощрениях, раз в квартал, для лучших сотрудников цеха, по мнению непосредственного руководства.

## 2. Цели и задачи.

Дополнительное стимулирование персонала цеха 450. Повышение мотивации и трудоспособности.

3. Контроль за процессом создания дополнительного не материального стимулирования.

Контроль за выполнением возложить на главного инженера цеха 450.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом персонала в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

При разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» были использованы документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера - регламентирующие задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Для нормативно-правового обеспечения используются нормативно-правовые документы как: Гражданский кодекс, ТК РФ, руководящие документы.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера при разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволяют определить тарифные ставки и коэффициенты доплаты.

Внутренним организационно-регламентирующим документом предприятия является Положение о подразделении - документ,

регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составляют документы организационно-методического характера:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;
- Рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности;
- Должностные инструкции.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Осуществление правового обеспечения в АО «НПК «Уралвагонзавод» при разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом возлагается на руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и

материальной помощи безработным.

Трудовой Кодекс РФ – главный кодифицированный нормативно-правовой акт в стране, который регулирует все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности между ее участниками.

Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся управления персоналом: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы[48].

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника». В разделе прав содержит следующие положения, основополагающие для системы управления персоналом:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором; рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;



- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте, включая реализацию прав, предоставленных законодательством о специальной оценке условий труда;
- подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами[48].

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя». В разделе обязанностей содержит следующие важные основы системы управления персоналом:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности.

Часть 4 ст. 57 «Содержание трудового договора», предусматривает возможность включения в трудовой договор, наряду с обязательными дополнительными условиями. К числу дополнительных условий, которые стороны могут включать в трудовой договор по своему усмотрению - испытание с указанием конкретного срока испытания.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ «Испытание при приеме на работу», срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом[48].

В основе разработанных мероприятий, по совершенствованию системы управления персоналом, лежит ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров». Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель[48].

Специальная оценка условий труда проводится в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», вступившим в силу 1 января 2014 года. Данный Федеральный закон устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения специальной оценки условий труда, определяет правовое положение, права, обязанности и ответственность участников специальной оценки условий труда. Регулирование специальной оценки условий труда осуществляется Трудовым кодексом Российской Федерации, ФЗ № 426, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

- Федеральный закон от 28.12.2013 № 421-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О специальной оценке условий труда".

### **2.3. Прогноз планируемой социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Экономическая эффективность - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах на единицу продукции.

Социальная эффективность - это соответствие результатов хозяйственной деятельности социальным целям общества. Она выражает степень удовлетворения всей совокупности потребностей.

Внедрение системы KPI по предварительным прогнозам не потребует

дополнительных экономических вливании, по причине того, что внедрением данной системы в подразделениях будут заниматься непосредственно руководители этих подразделений. Контроль над внедрением системы КРІ возложен на начальника цеха.

Внедрение системы КРІ должно решить следующие задачи:

1. Мотивация сотрудников.
2. Трансляция приоритетов и задач предприятия.
3. Мониторинг эффективности работы предприятия.
4. Привлечение и удержание профессиональных специалистов.
5. Оптимальное использование фонда оплаты труда.

Другие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» требуют экономических затрат.

Значимой проблемой, является дефицит знаний, навыков, умений или опыта для того, чтобы принимать решения, нести ответственность, участвовать в процессе принятия управленческих решений. Для решения указанной проблемы в цехе 450 есть обоснованная необходимость проводить повышение квалификации и обучение руководящего.

В таблице 6 представлены прогнозные данные затрат на осуществление направления по внутриорганизационному обучению персонала в 2018 - 2020 гг.

Таблица 6 – Затраты на мероприятия по обучению руководящего состава (12 человек), по направлению – управление персонала, на 2018-2020 годы.

№	Мероприятие	2018г.	2019г.	2020г.
1	Организация программы обучения.	10 000 руб.	10 000 руб.	10 000 руб.
2	Обучение внутри организации АО «НПК «Уралвагонзавод»	20 000 руб.	20 000 руб.	20 000 руб.
3	Обучение в университете.	600 000 руб.	660 000 руб.	720 000 руб.
4	Контроль качества обучения внутри организации	10 000 руб.	10 000 руб.	10 000 руб.
Итого		640 000 руб.	700 000 руб.	740 000 руб.
Общая сумма затрат на обучения		2 100 000 руб.		

По результатам проведённых расчётов видно, что общие затраты на обучение 12 человек составят – 2 100 000 рублей. Сумма затрат для цеха 450 существенна. Но не стоит забывать о том, что по результатам обучения в цехе буде полностью сформирован квалифицированный руководящий состав. Что по предварительным расчётам позволит повысить производительность труда в цехе минимум на 10% только в первый год.

По причине того что цех 450 считается вспомогательным, а не основным, существует ощутимая разница в заработной плате по сравнению с основным производством. Что увеличивает текучесть кадров в цехе 450.

В результате пересмотра действующей системы оплаты труда, планируемое усреднённое повышение заработной платы составит 16%. Это несомненно снизит текучесть кадров, а также повысит мотивацию у персонала. Уменьшит количество переводов из цеха 450 в другие подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод».

При отсутствии эффективной системы материального стимулирования персонала на предприятии текучесть кадров составляет 44%. После проведения предложенных мероприятий по пересмотру действующей системы оплаты труда цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» ожидаемый коэффициент текучести кадров снизится до 10 %.

Экономический ущерб от текучести кадров определяется:

- Потерями, вызванными перерывами в работе;
- Потерями, обусловленными необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- Потерями, вызванными снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;
- Потерями, вызванными недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;
- Затратами по проведению набора персонала в результате текучести кадров;
- Потерями от брака у вновь поступивших работников.

Общая величина потерь экономического ущерба в 2016 году, вызванного текучестью персонала в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена в таблице 7.

Таблица 7 - экономический ущерб от текучести кадров в 2016 году в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Ущерб вызванный текучестью кадров	Расчеты при возникновении проблем в системе адаптации персонала	итого
1	2	3
Потери, вызванные перерывами в работе	Средняя продолжительность перерывов в работе вызванная отсутствием уволенных работников составляет 6 дней.	155386 руб.
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	Затраты на обучение и переобучение нового работника. В 2016 было обучено 28 работников.	50391 руб.
Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции	снижение производительности труда у одного работника наблюдалось дней в период срока предупреждения в течении 10 рабочих на 10 %	15801 руб.
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	снижение производительности труда у одного нового работника наблюдалось в течении 10 рабочих на 20 %	46711 руб.

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	Затраты на собеседование с одним работником: - Менеджер по персоналу - 200 рублей; - Руководитель подразделения - 280 рублей.	10521 руб.
Потери от брака у вновь поступивших работников	Потери от брака для цеха составляют 300 тыс. руб., из них 80% по вине вновь поступивших работников	154864 руб.
Общая величина потерь экономического ущерба, вызванного текучестью персонала		433674 руб.

Экономический ущерб, вызванный текучестью кадров после проведения предложенных мероприятий по пересмотру системы оплаты

труда в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод» снизятся на 34 % и будет составлять 286225 рублей.

Таблица 8 – Дополнительные, нематериальные поощрения персонала по результатам эффективного труда.

№	Мероприятие	Стоимость
1	Изготовление грамот и благодарственных писем в отд. 61	8 000 руб.
2	Проведение церемоний награждения.	20 000 руб.
Общая сумма затрат		28 000 руб.

Затраты на дополнительное нематериальное стимулирование персонала составят 28 000 рублей. Нематериальное стимулирование в значительной степени повысит мотивацию персонала организации.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- улучшение связи между сотрудником и руководством коллектива;
- формирование чувства значимости работника;
- повышение у работника степени мотивации и работоспособности;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Показатели экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий, определяют целесообразность их внедрения.

### **Вывод по 2 главе**

В данной главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование диагностики существующей системы управления и системы управления персоналом в целом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для более эффективной диагностики системы управления персоналом, предложено внедрение системы KPI. Что решит следующие задачи:

1. Мотивация сотрудников.
2. Трансляция приоритетов и задач предприятия.
3. Мониторинг эффективности работы предприятия.
4. Привлечение и удержание профессиональных специалистов.
5. Оптимальное использование фонда оплаты труда.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, а также произведен расчет социально-экономической эффективности от внедрения мероприятий.

Социальная эффективность заключается:

- улучшение связи между сотрудником и руководством коллектива;
- формирование чувства значимости работника;
- повышение у работника степени мотивации и работоспособности;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией мероприятий повысится производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности системы управления персоналом. Так как эффект положителен, мероприятия можно считать экономически целесообразными.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Правильно организованная диагностика системы управления персоналом любой организации не только призвана обеспечить режим нормального функционирования, но, и закладывает фундамент будущего успеха организации.

При несвоевременной и некачественной диагностики системы управления персоналом организация может столкнуться с большим количеством проблем, вплоть до прекращения функционирования предприятия.

Все это говорит о безусловной важности диагностики системы управления персоналом на предприятии. Для более эффективной диагностики системы управления персоналом, предложено внедрение системы KPI.

По результатам диагностики состояния системы управления персоналом в цехе 450 АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены следующие недостатки в данной системе:

- Отсутствие необходимого образования у большей части руководящего состава цеха 450;

- Неудовлетворённость персонала заработной платой в цехе 450;
- Отсутствие эффективной политики мотивации и стимулирования в цехе 450;

На основе диагностики системы управления персоналом были разработаны мероприятия по совершенствованию системы:

1. Разработать «Положение об обучении руководящего состава, по направлению – управление персоналом».

2. Разработать «Положение о пересмотре системы оплаты и премировании в цехе 450».

3. Разработать «Положение о дополнительных не материальных поощрениях персонала по результатам эффективного труда».

Выбранные мероприятия дают возможность создать эффективную и современную систему управления персоналом. Сохранить и преумножить потенциал персонала цеха 450.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- улучшение связи между сотрудником и руководством, коллективом;
- формирование чувства значимости работника;
- повышение у работника степени мотивации и работоспособности;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Основными общими показателями экономической эффективности мероприятий, определяющими целесообразность их внедрения, являются: рост экономической эффективности и годовой экономический эффект.

При расчете социально-экономической эффективности был выявлен положительный эффект, поэтому предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом можно считать экономически целесообразными.

Подводя общие итоги исследования, можно заключить, что поставленные в работе цель и задачи достигнуты.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]/ Е. А. Аксенова. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 589 с.
2. Альбеков, А.У. Коммерческая логистика: Учебное пособие [Текст]/ А. У. Альбеков. – Ростов: Феникс, 2012. – 416 с.
3. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: практикум. [Текст]/ Э. А. Арустамов. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2012. – 384с.
4. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. Пособие [Текст]/ Л. Е. Басовский. – М: Инфра-М, 2013. – 544 с.
5. Бланк, И.А. Торговый менеджмент. [Текст]/ И. А. Бланк. – М.: Российско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2012. – 408 с.
6. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]/ М. И. Бухалков. – М: ИНФРА–М, 2015. – 366 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник [Текст]/ О.С. Виханский. – М: Гардарика, 2012. – 296 с.
8. Волгин, Н. А. Оплата труда: российская практика : учеб. пособие [Текст]/ Н. А. Волгин. – М: Дашков и К, 2014. – 508 с.
9. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов [Текст]/ Б.М. Генкин. – М: НОРМА-ИНФРА, 2011. – 896 с.
10. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник [Текст]/ И. Н. Герчикова. – М: ЮНИТИ, 2011. – 438 с.
11. Гордон, М.П. Логистика товародвижения. [Текст]/ М.П. Гордон – М.: Центр экономики и маркетинга 2012. – 200 с.
12. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: в 4 ч. по состоянию на 01.01.2016 – М: Юрайт-М, 2016. – 662 с.

13. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник [Текст]/ И. Б. Дуракова. – М: Центр, 2012. – 366с.
14. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие [Текст]/ А. П. Егоршин. – М: ИНФРА-М, 2012. – 463 с.
15. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с. 28
16. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография [Текст]/ П.В. Журавлев – М, 2012. – 232 с.
17. Журавлева, П.В. Технология управления персоналом: учеб. пособие [Текст]/ П. В. Журавлева. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2016. – 658 с.
18. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров : компьютерно - ориентированный подход: учеб. пособие [Текст]/ М. Г. Зайцев. – М: Дело, 2012. – 425 с.
19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Т. В. Зайцева. - М: ИНФРА–М, 2012. - 335 с.
20. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления [Текст]/ Дж. М. Иванцевич. - М: Гардарики, 2013. – 367 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник. [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М: Гардарики, 2011. – 638 с.
22. Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М: ГАУ, 2010. – 842 с.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М: ИНФРА – М, 2013. – 638с.
24. Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб. пособие [Текст]/ В. В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2010.-532 с.
25. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Юридическая литература, 2016. – 62 с.
26. Коркина, Т. Японская система управления персоналом [Текст]/ Т.Коркина. Журнал «Управление персоналом». – М, 2012. – Вып. 6. – С. 26 – 29.
27. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента: учебник [Текст]/ Э. М. Коротков – Москва: Дека, 2012. – 304 с.

28. Кричевский, Р. А. Если Вы – руководитель : учеб. пособие [Текст]/ Р. А. Кричевский. – Москва: Проспект, 2011. – 285 с.
29. Кузнецова, Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия [Текст]/ Н. Кузнецова. – М: Юрайт–М, 2013 2012. – 155 с.
30. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебное пособие. [Текст]/ О.Н. Лихачева. – М.: ЗАО «ТК Велби», 2013. – 264 с.
31. Лукичева, Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебник [Текст]/ Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург: ОМЕГА–Л, 2012. – 969 с.
32. Магура, М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ М. И. Магура. – Санкт-Петербург: 2014. – 428 с.
33. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов [Текст]/ И. И. Мазур – Москва: Высшая школа, 2013. – 431 с.
34. Мазура, И.И. Управление проектами: учеб. пособие [Текст]/ И. И. Мазура. – М: Омега – Л, 2014. – 338 с.
35. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч. [Текст]: по состоянию на 01.01.2016 – Москва: ЮРКНИГА, 2016. – 416 с.
36. Одегов, Ю.Г. Банковский менеджмент. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2015. – 448 с.
37. Островская, Л. Ю. Внедрение KPI в систему управления персоналом [Текст]: статья. канд. пед. наук/ Л. Ю. Островская. – М., 2017. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29276380>
38. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие [Текст]/ Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
39. Погодина, Г. Разработка положения о кадровой политике [Текст]/ Г. Погодина. - М.: Дело, 2015. – 135 с.
40. Поршневу, А.Г. Управление организацией: учебник [Текст]/ А. Г. Поршневу. - М: ИНФРА–М, 2013. – 465 с.
41. Резник, С. Д. Конкурента - ориентированность и конкурентоспособность студенческой молодежи России: опыт,

проблемы, перспективы: Моногр. [Текст]/Резник С. Д. С. – М.: ИНФРА–М, 2016. –292 с.

42. Руденко, П. Подготовка госслужащих: зарубежный опыт [Текст]/ П.Руденко - Человек и труд. - 2014. – № 2. – С. 79 - 84.

43. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник [Текст]/ З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М. –2015. –304 с.

44. Синяев, В.В. Маркетинг аутсорсинга — функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика: Монография [Текст]/ В. В. Синяев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 208 с.

45. Синяев, В.В. Управление проектами. Практическое руководство. [Текст]/ В. В. Синяев.– М: ЮРКНИГА, 2013. – 896 с.

46. Снитко, Л.Т. Управление капиталом торговой организации. Экономический аспект : учеб. пособие для вузов [Текст]/ Л. Т. Снитко.– М: РДЛ, 2014. – 69 с.

47. Томсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов [Текст]/ А. А Томпсон. – М: ЮНИТИ, 2012. – 576 с.

48. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: по состоянию на 01 июня 2016 г.. – М: ЮРКНИГА, 2016. – 512 с.

49. Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Текст]/ Дж. П. Уэйн. – М.: Дело, 2015. – 205 с.

50. Фатхутдинов, Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности [Текст]/ Р. Фатхутдинов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 194 с.

51. Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала [Текст]/ О. Цаплина – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 382 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Персонал	Личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам	Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2012. – С. 56
2. Рабочие	Тот, кто работает по найму; работник первичного уровня сотрудников (персонала) технологического производства в форме <a href="#">индустриального</a> ( <a href="#">завод</a> , <a href="#">фабрика</a> , др.)	Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2015. – С. 42
3. Специалисты	Это специализированные работники, разрабатывающие на основе имеющейся у них информации варианты решения отдельных конкретных, как правило	Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр,

	функциональных, вопросов производственного или управленческого характера	2012. – С. 55
4. Руководители	это работники, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев, осуществляющие контроль и регулирующие деятельность коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей	Технология управления персоналом: учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлева; С. А. Карташова. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2016. – С. 39
5. Технические исполнители	это работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов	Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2012. – С. 57
6. Оценка эффективности управления персоналом	это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия	Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2015. – С. 69
7. HR (Human Resources)	служба управления персоналом какой-либо компании	Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебник / Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург: ЛОМЕГА-Л, 2012. – С. 10
8. Профпригодность	это соответствие индивидуальных качеств человека требованиям профессии, способность работника эффективно осуществлять деятельность.	Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2012. – С 99
9. Грейдинг	это создание системы рангов, вертикальной структуры позиционных должностей, универсальной для всего персонала компании.	Волгин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. - Москва: Дашков и К, 2014. – С. 87
10. Должностная инструкция	это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.	Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2012. – С. 61
11.	совокупность подразделений	Лукичева Л. И. Управление

Организационная структура	организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц	интеллектуальным капиталом: учебник / Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург: ОМЕГА-Л, 2012. – С. 12
12. Рейтинг	числовой или порядковый показатель, отображающий важность или значимость определенного объекта, или явления	Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2012. – С. 45
13. Аттестация персонала	один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории	Волгин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. - Москва: Дашков и К, 2014. – С. 78
14. Поиск персонала	это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией	Технология управления персоналом: учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлева; С. А. Карташова. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2016. – С. 87
15. Отбор персонала	это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности	Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебник / Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург: ЛОМЕГА-Л, 2012. – С. 49
16. Кадровый резерв	это сотрудники компании, обладающие потенциалом развития и планируемые на горизонтальные и вертикальные перемещения на конкретные должности	Волгин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. - Москва: Дашков и К, 2014. – С. 40
17. Найм персонала	это заключительный этап в процессе поиска, отбора и приема на работу сотрудников	Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2015. – С. 25
18. Адаптация персонала	процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации	Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2012. – С. 79
19. Тренинг	любая система тренировок с целью совершенствования в различных областях жизни, а также для снятия с какого-либо отрицательного воздействия	Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2012. – С. 28

20. Семинар	это форма учебных занятий, в которой теория обязательно опирается на практику	Цаплина, О. Бенчмаркинг: книга рецептов по обучению и развитию персонала/ О. Цаплина - М.: Альфа-Пресс, 2012. – С. 27
-------------	---	---